



Internationaler Controller Verein

Conrad Günther

Vorfriede auf die große ICV-Führungskräfteagung

28. November in Frankfurt/Main

Spannung und Vorfriede steigen: Ein ganz besonderer Termin für unseren Internationalen Controller Verein (ICV) steht bevor. Am 28. November treffen sich Arbeitskreisleiter, Vorstände, Regionaldelegierte, Ausschuss-, Team-Leiter sowie Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle zur großen Führungskräfteagung.

Alle zwei Jahre werden in diesem Kreis strategische und operative Themen des ICV beraten, werden Erfahrungen und Meinungen ausgetauscht, persönliche Kontakte – darunter auch viele Freundschaften – geknüpft und gepflegt. Es ist bereits Tradition, dass unsere Tagung mit internationalen Teilnehmern live deutsch und englisch übersetzt wird.

Der ICV-Vorstandsvorsitzende, Siegfried Gänßlen, wird zum Jahr 2015 berichten und gemeinsam mit seinem Stellvertreter, Prof. Dr. Heimo Losbichler, die Vorstandsziele 2016, abgeleitet

aus der ICV-Strategie, vor- und zur Diskussion stellen. Professionalisierung und Internationalisierung sind die Schlagworte, die unseren Entwicklungsweg treffend beschreiben. Entsprechend stehen Themen wie die Nutzung der Ergebnisse aus Fachkreisen und ICV-Ideenwerkstatt im Verein, ICV-Publikationen, die Arbeit mit dem Content-Management-System, die Unterstützung der Regionen und Arbeitskreise durch die Geschäftsstelle sowie die Gewinnung weiterer Firmenmitgliedschaften im Mittelpunkt.

Bei unserem Frankfurter Treffen werden zudem verdiente Arbeitskreisleiter und Vorstände würdig verabschiedet, und die neuen sich vorstellen. Malgorzata Podskarbi, Matthias von Daacke und Dr. Klaus Eiselmayer schildern erste Eindrücke ihrer noch jungen Ehrenamtszeit. Sie folgten bekanntlich auf der Mitgliederversammlung Ende April den scheidenden Vorständen Dr. Adrianna Lewandowska, Marcus Haegi und Dr. Walter Schmidt.

Top-Themen

- Albrecht Deyhle zu „40 Jahre ICV“
- Green-Controlling-Preis 2015
- FAK Kommunikations-Controlling
- AK Südbayern stellt sich vor

Top-Events

- 3. ICCIC Int. Controlling Conference Croatia, 05. November, Zagreb (CRO)
- 15. CIB Controlling Innovation Berlin 07. November, Berlin (D)
- 11. CAB Controlling Advantage Bonn, 12. November, Bonn (D)
- 14. CIS Controlling Insights Steyr, 20. November, Steyr (A)
- 13. CCS Controlling Competence Stuttgart, 26. November, Ehningen (D)
- ICV-Führungskräfteagung, 28. November, Frankfurt a.M. (D)
- 41. Congress der Controller, 25./26. April 2016 in München
- Controlling Intelligence Adventure, 19./20. Mai 2016 in Warschau
- Spanische Fachtagung (ACCID), 27. Mai 2016 in Lleida

Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

www.icv-controlling.com

> **Veranstaltungen**

Nicht zuletzt wollen wir bei unserem Zusammensein mit den Ehrenamtlichen das ICV-Jubiläumsjahr in einer Frankfurter „Äbbelwoi“-Schänke feierlich ausklingen lassen. 40 erfolgreiche Jahre ICV wären ohne das großartige Engagement in den über 70 regionalen sowie Fach- und Branchenarbeitskreisen in 15 europäischen Ländern – dem Herz unseres Vereins – undenkbar. Stoßen wir also auf unser gemeinschaftliches Werk in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft an! ■

Conrad Günther, Geschäftsführer Internationaler Controller Verein eV (ICV)

40 Jahre ICV – Mit „40-Jährigen“ im Gespräch

Teil 6: Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle: „Das wollten wir als Gründer so haben!“

40 YEARS
EST. 1975



Siegfried Gänblen fragte im CM-Editorial, ob die Gründer 1975 ahnten, dass „40 Jahre später der ICV das Controlling im deutschen Sprachraum geprägt und Standards gesetzt haben wird? Ahnten ... Sie ..., dass der Verein 2015 über 6.500 Mitglieder in 37 Ländern und über 70 regionale sowie Fach- und Branchenarbeitskreise in 15 europäischen Ländern haben würde?“ – Haben Sie es geahnt?



ICV-Ehrenvorsitzender Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle referiert auf dem 40. Congress der Controller.

Deyhle: Im ersten Teil der Frage kommt ein klares Ja. Das ahnten wir nicht, sondern das wollten wir als Gründer und als die ersten Mitglieder eindeutig so haben. Strategischer Sinn des Controller Verein e. V. (wie er damals hieß) besteht darin, Grundsätze ordnungsmäßigen Controllings mit dem Stoffangebot der Controller Akademie anzuwenden, zu festigen und weiter zu entwickeln durch gegenseitiges Unterstützen im Erfahrungsaustausch. Man sollte im Alltag sagen können, „so gehört sich das für einen Controller – aber auch so gehört sich das nicht!“ Als Sichtbarkeit der Zugehörigkeit zur „Zunft“ der Controller war das Mäppchen der Statements gedacht sowie das Controller Magazin, das jeder Controller im deutschsprachigen Raum an seinem Platz sichtbar haben sollte. Auch damit „vorbeilaufende“ Manager kapieren können, da sitzt eine(r), kommt eine(r) und macht so eine(r) mit, die/der zur „Sippe“ der Controller gehört. Die große Internationalität hat mich indessen überrascht, obwohl ich selber mit „Samenbaum-Seminaren“ in den Anfängen besonders in den östlichen Ländern dazu beigetragen habe.

„Samenbaum-Seminare“?

Deyhle: Sie können auch „Initiativ-Seminare“ sagen: Das Schema war: Jemand kam aus einem östlichen Land wie Polen (Dr. Stefan Olech), Russland (Dr. Elena Tichonenkova), Bulgarien (Dr. Angel Mirtchev) oder Slowenien (Dr. Krizaj). Immer war jeweils der Anlass, dass sie mein Buch „Controller Praxis“ in ihrem Land gelesen hatten. Diese Personen sprachen deutsch (Dr. Olech war z.B. Reiseführer für polnische Studenten ins DDR-Bruderland); lernten den Controlling-Stoff hier in Deutschland in meinen Seminaren und boten sich an als Sukzessiv-Übersetzer, wenn ich als Vortragender in ihr Land komme. Das lief sehr gut – und wer mich sukzessiv übersetzte, lernte selber den Stoff am allerbesten.

Dr. Olech in Gdansk oder Dr. Tichonenkova in St. Petersburg schrieben polnisch bzw. russisch in meine Flipcharts rein. Das sah toll aus und sprach sich rum. Das heißt, die so initiativ gelegte Saat ist aufgegangen.

Wenn Sie noch einmal zurückdenken an 1975:

Welche langfristigen Vorstellungen hatten Sie damals?

Deyhle: Dass das Wort „Controller“ zum etablierten Wort der deutschen Sprache wird und man vergisst, dass es eigentlich englischsprachigen Ursprungs ist.

Wenn Sie sich den ICV heute anschauen: Wie zufrieden sind Sie?

Deyhle: Mit größtem Respekt bin ich sehr zufrieden damit, dass es trotz der Größe und flächenmäßigen Ausdehnung des ICV nach wie vor gelingt, dass diese Organisation ehrenamtlich geführt werden kann im Vorstand und in den Arbeitskreis- und Regionsleitungen.

Was waren und was sind die wesentlichen Faktoren für den Erfolg?

Deyhle: Die Gegenseitigkeit in der Mitwirkung. Das gilt in jedem Arbeitskreis und das gilt für den Verein als Ganzes.

Welche Aufgaben sehen Sie für den ICV aktuell?

Deyhle: Umgangsformen mit den heutigen Kommunikationsmedien besser vorzuleben und nicht darin unterzugehen. Damit meine ich z. B. die Unart, sich mit dem kleinen Smartphone von den anderen abzuwenden. Oder im Seminar „unter dem Tisch“ inzwischen auch die eigenen Geschäftsmails zu machen.

Wenn Sie heute noch einmal 40 Jahre Controller Verein

„voraus ahnen“ sollten: Was sehen Sie dann?

Deyhle: Gestützt auf die schon erlebten Beispiele hoffe und sehe ich, dass die „circulation des élites“ (Pareto) weiterhin funktioniert und dass der ICV kein Club der alten Damen und Herren wird, die hauptsächlich reden in der Art „wisst Ihr noch, wie wir damals ...“

Haben sich Vorstellungen zum Verein auch (noch) nicht verwirklicht?

Deyhle: Ich bekam mal einen Brief als damals ICV-Geschäftsführer mit der Frage, wie hoch das Tarifgehalt eines Controllers in der X-Branche in Franken liege. Man hielt uns für eine Gewerkschaft – das hätten wir vielleicht auch werden sollen. Übrigens könnten wir als ICV – schade, dass wir es nicht gemacht haben! – auch eine politische Partei sein. Den organisatorischen Unterbau hätten wir ja. Eine Philosophie auch.

„Politik-Controlling“ als Thema oder tatsächlich eine politische Partei?

Deyhle: Controlling in der Politik wäre ein normales Seminar- oder Beratungsthema. Ich hatte in meinen Seminaren oft Teilnehmer auch aus Bundesministerien – abgesehen von jenen aus Stadtverwaltungen. Mit Partei meine ich schon eine Einrichtung, die Sitze in Parlamenten erobert – z.B. als eine „Deutsche Stabilitätspartei DSP“.

Lieber, hoch verehrter Herr Dr. Deyhle:

Ihnen alles Gute und Danke für das Gespräch!

Green-Controlling-Preis 2015 an Telekom, VAUDE und Voith

Den Green-Controlling-Preis 2015 überreichten am 23. September auf dem Stuttgarter Controller-Forum Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Jury-Vorsitzender, und Siegfried Gänßlen, ICV-Vorsitzender, erstmals an drei Unternehmen: die Deutsche Telekom AG, VAUDE Sport GmbH & Co. KG sowie an die Voith GmbH.

Unter dem Motto „Mit grünen Themen zu schwarzen Zahlen!“ lobt die Péter-Horváth-Stiftung alljährlich in Kooperation mit dem ICV den Green-Controlling-Preis aus. Zur Förderung der Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“ werden Controller bzw. Controllerteams für die innovativste und effektivste „grüne“ Controlling-Lösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen ausgezeichnet.

Die **Deutsche Telekom AG** hat das konzernweite Klimaschutz-Ziel, CO₂-Emissionen bis 2020 gegenüber 2008 um 20% zu reduzieren (Konzern Dt. Telekom ohne T-Mobile US). So genannte „Energiecluster“ beschreiben die Haupttreiber: Effizienzsteigerung bei Netzinfrastruktur u. Rechenzentren; Energiemanagement der Gebäude und IT; klimaschonende Ausrichtung der Fahrzeugflotte u. Reisetätigkeiten. Das „grüne Controlling“ ist in einem Management-Regelkreis aufgebaut, in dem Maßnahmen geschärft und neu priorisiert bzw. neu definiert werden. Das SAP-System wurde bereits in 2011

zur Erfassung von ESG-Daten („Environment, Social, Governance“) erweitert. Der ESG-Datenprozess wurde prozessual an den Finanzdatenprozess angedockt. Damit wurde – über das Monitoring des Klimaschutz-Ziels hinaus – die Voraussetzung zur Integration von ESG-KPIs (Key Performance Indikator – Leistungskennzahl) in den Geschäftsbericht geschaffen. Das SAP-System bietet zudem eine Abweichungsanalyse gegenüber den jährlichen Zielwerten.

Die Green-Controlling-Lösung ermöglicht die transparente und zeitnahe Information von Vorstand und Top-Management über die Entwicklung und auch über etwaige Handlungsbedarfe bezüglich Klimaschutz-Ziele. Durch das Klimaschutz-Monitoring lässt sich bei Bedarf die Notwendigkeit für kompensierende Maßnahmen zur Erreichung des Klimaschutz-Ziels verdeutlichen. Insgesamt leistet die Green-Controlling-Lösung dadurch einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Senkung der Energiekosten im Konzern und zur Senkung der CO₂-Emissionen.

Der nachhaltig innovative Outdoor-Ausrüster **VAUDE** verfolgt eine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie, die in allen Unternehmensbereichen umgesetzt wird, im gesamten Produktlebenszyklus ebenso wie am klimaneutralen Firmenstandort Tettnang. Bei VAUDE ist Green-Controlling komplett im Unternehmenssteuerungsprozess integriert: auf allen Ebenen und nicht als separates System. Betrieben von einem interdisziplinären CSR-Team und Fach-

bereichs-Controllern unterstützt es den Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Das Green-Controlling wird als KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess – und als Innovationstreiber genutzt.

Bei Konzeption, Implementierung und Anwendung spielt das klassische Controlling eine Schlüsselrolle. So hat die Stabsstelle Controlling das Ziele-System – inklusive der Nachhaltigkeitskennzahlen – zusammen mit der Stabsstelle Unternehmensentwicklung und der Geschäftsleitung konzipiert und umgesetzt. In enger Zusammenarbeit von Controlling, Unternehmensentwicklung, Umweltbeauftragten und CSR-Verantwortlichen wurden auch die Kennzahlen für die „grünen Ziele“ entwickelt. Messung, Nachverfolgung, Analyse grüner KPIs koordinieren die Stabsstellen Controlling und Unternehmensentwicklung. Diese sind auch in die Entwicklung von Investitionsanträgen – Beachtung grüner Aspekte bei Rentabilitätsrechnungen – involviert.

Das im **Voith**-Konzern etablierte Green-Controlling hat wesentlichen ökonomischen und ökologischen Nutzen gebracht und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt. Maßnahmen zur Energie-, Wasser- und Materialeffizienz haben jährliche Einsparungen von 6,5 Mio. EUR generiert.

Die Green-Controlling-Lösung bei Voith zeichnet eine durchgängige Verbindung eines Top-down mit einem Bottom-up-Ansatz aus: Im Top-down werden durch standortübergreifende Analysen, Vergleiche mit anderen Unternehmen und Best Practices übergeordnete Konzernziele definiert. Der Bottom-up-Ansatz greift durch standortindividuelle Analysen potenzialgerechte Maßnahmen zur Erreichung der grünen Konzernziele auf. Der etablierte Controlling-Zyklus wurde aus dem klassischen Finanz-Controlling auf das Green-Controlling übertragen. Erfolgsgrundlage ist die konzernweit einheitliche IT-seitige Umsetzung des Green-Controlling-Prozesses. Hochgradige Transparenz gibt Hinweise auf Best Practices und schafft einen „Competitive Spirit“ zwischen den Standorten.



Die Green-Controlling-Preisträger 2015 (v.l.n.r.): Siegfried Gänßlen, ICV-Vorsitzender; Erwin Gutensohn, CFO Vaude; Isabel Stiefenhofer, Controlling Vaude; Dr. Heinz-Gerd Peters, Sustainable Development, Dt. Telekom; Silke Thomas, Sustainable Finance, Dt. Telekom; Torsten Kallweit, Leiter Nachhaltigkeit, Voith GmbH; Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Jury-Vorsitzender. (Bild: www.konferenzfotografie.de)

Internationale Gesundheitstagung in Wien erfolgreich

Am 24. September 2015 fand im AKH Wien die 16. Internationale Controller Gesundheitstagung / Forum Gesundheitswesen Österreich statt.

Der Leiter des ICV-Arbeitskreises Gesundheitswesen (A), DDr. Dietmar Ranftler, und Erika Ortlieb eröffneten die Tagung, führten durch das Programm und moderierten am Ende einzelner Beiträge die Diskussionen.

Mag. Marko Waniczek von der Contrast Management-Consulting GmbH zeigte im ersten Vortrag u.a. das Verbesserungspotential der Controllerrolle auf. Im zweiten Vortrag referierte Dr. Markus Kottbauer von der CA controller akademie über die notwendigen Werkzeuge, Prozesse und Fähigkeiten, um „erfolgreich Entscheidungen zu treffen“ sowie über die „Verantwortung der Controller bei der Entscheidungsfindung“.

Über effektives Sachkosten-Controlling sprach Benedikt Reinhold von der GÖK Consulting AG und stellte Trends und Handlungsfelder für den Einkauf und das Controlling dar. Dr. med. Stefan Drauschke von der Next Health GmbH lenkte anschließend die Aufmerksamkeit auf „Strategieentwicklung im systemischen Kontext“. Nach dem Mittag konnten sich die Teilnehmer



Dr. Markus Kottbauer erläuterte, was aus dem menschlichen Entscheidungsprozess gelernt werden kann, wie bspw. die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung oder die Berücksichtigung von rationalen und emotionalen Aspekten. Letztendlich hängt Erfolg jedoch nicht nur von der Qualität der Entscheidung ab, sondern auch von der Akzeptanz der Betroffenen, welche Entscheidungen umsetzen sollen.

zwischen zwei Vorträgen oder einem Workshop zum Thema Change-Management entscheiden, welcher von Dr. med. Stefan Drauschke geleitet wurde.

Parallel dazu berichtete Erika Ortlieb von der Umsetzung des KA-AZG im ärztlichen Bereich im Bezirkskrankenhaus Kufstein. Schritt für Schritt wurden die Berechnungen des Mehrbedarfs an Ressourcen bei gleicher Leistung vorgezeigt. Obwohl bereits 2011 damit begonnen wurde die Arbeitszeitmodelle zu reformieren, birgt das Gesetz auch in Kufstein große Herausforderungen für das Personal-Controlling. Im Anschluss daran stellte Mag. Josef Steiner von der AT Solution Partner GmbH einen „pragmatischen Lösungsansatz für die Falldeckungsbeitrags-

rechnung im Krankenhaus“ dar. Dieser Ansatz basiert vor allem auf den SAP-Modulen ISH, HCO und CO.

Big Data behandelte Dr. med. Peter Langkafel, General Manager bei SAP. Er widmete sich Dimensionen und Potential von Big Data ebenso, wie auch dem Big Data Framework in der Medizin.

Ein Beispiel, wie „Risikomanagement als integratives Managementsystem“ implementiert werden kann, zeigte MMag. Petra Plamenig von der KABEG auf.

Infos von: DDr. Dietmar Ranftler / Bericht im ICV-ControllingBlog

AK Stuttgart zu Gast bei der Theben AG in Haigerloch

Zur 63. Sitzung traf sich der ICV-AK Stuttgart bei der Theben AG. Nach der Vorstellung der über 90-jährigen Firmengeschichte hatte der AK die Möglichkeit zu einer Führung durch die Fertigung. Der Produktionsleiter gewährte interessante Einblicke in die mechanische und elektronische Fertigung sowie in die Montage von Schaltuhren, Bewegungs- und Präsenzmeldern.

Anschließend referierten AK-Mitglieder zum Thema „Industrie 4.0“; einmal aus der Sicht der Forschung und dann auch mit Erfahrungen aus der Umsetzung erster Ansätze in der Praxis. Die Themenfelder sind vielfältig: Sie reichen von „Smart Health“ über „Smart Production“ bis hin zu „Smart Energy“. Auch die Bedeutung von „Industrie 4.0“ für die Qualifikation und die Arbeit des Controllers wurden im AK herausgearbeitet. Durch Digitalisierung und Vernetzung ergeben sich hier vielfältige Potenziale. ■



Mit Herbsttagungen Controlling-Wissen vor Ort

Im Herbst bietet der ICV eine Reihe öffentlicher Controlling-Tagungen. Von der Ostsee bis zur Adria haben Arbeitskreise Angebote vorbereitet.

Vortragsthemen der 15. Controlling Innovation Berlin – CIB 2015 am 7. November sind: „Zentrales und dezentrales Controlling“, diesen Vortrag hält der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen, „Werttreiber-basierte Planung“, „Flexible Tools im Controlling“, „Übersetzung von Wachstumszielen in Kommunikationsziele“. Spannung verspricht die Verleihung des Controlling-Nachwuchspreises. Zur CIB 2015 erwarten die organisierenden Arbeitskreise der Region Ost zwölf Aussteller.

Die 11. Controlling Advantage Bonn – CAB 2015 am 12. November bietet diese Vorträge:

„Profit ist keine Kennzahl: Perspektiven für eine moderne Performance-Steuerung“, „Verrechnungspreise im Spannungsfeld zwischen Steuern und Steuerung“, „Einführung in Big Data“, „Big Data in der Praxis“, „Mit der Controlling-Philosophie ‚Oscar‘ interne Kunden begeistern“ sowie „Controlling auf dem Weg zur Modernen Wertorientierung“.

Bei der 14. Controlling Insights Steyr – CIS 2015 am 20. November thematisieren Top-Unternehmen wie McDonald's Deutschland, Engel Austria GmbH, SAP Deutschland SE & Co KG, MIBA AG, Constantia Flexibles Group neben der Auswirkung von Industrie 4.0 auf das Controlling auch klassische Herausforderungen der Unternehmenssteuerung. Zu den prominenten Referenten gehören Richard Lutz, Vorstand Finanzen und Controlling, Deutsche Bahn AG und DB

Mobility Logistics AG, sowie Alexander Pointner, ehem. Cheftrainer der österreichischen Ski-sprung-Nationalmannschaft.

Auf der 13. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2015 am 26. November im IBM Client Center Ehningen sprechen: Niklaus H. Waser, IBM Deutschland GmbH, zu Industrie 4.0, Andreas Peters, TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG, zu wertorientierter Spartenrechnung, Udo Kraus, Hansgrohe SE, zu Controlling-Herausforderungen in der Globalisierung, Dipl.-Ing. Sylvia K. Wellensiek, HBT Human Balance Training Akademie, zu Resilienz. ■

Details/Infos/Anmeldung:
www.icv-controlling.com
„Veranstaltungen“

Das neue Controller-Kompetenzmodell der IGC



Die International Group of Controlling (IGC) versucht seit jeher, Grundlagen für eine wirkungsvolle Controller-Arbeit zu schaffen. In den bisherigen Veröffentlichungen und Standards, wie dem Controller-Wörterbuch, dem Controller-Leitbild, dem Controlling-Prozessmodell oder der Zertifizierung von Ausbildungsprogrammen hat die IGC vor allem die Aufgaben und die Rolle des Controllers sowie die notwendigen Abläufe für ein wirkungsvolles und effektives Controlling definiert. Die damit einhergehenden Anforderungen an Controller und deren Kompetenzen wurden bislang jedoch nur implizit erwähnt. Eine tiefere Auseinandersetzung mit der Frage, welche Kompetenzen in welchen Controllerfunktionen benötigt werden und wie diese entwickelt bzw. gemessen werden können, hat nicht stattgefunden.

Das neue Kompetenzmodell der IGC, das im November im Haufe-Verlag veröffentlicht wird, schließt diese Lücke und beschreibt erstmals ein durchgängiges Modell für das Kompetenzmanagement im Controllerbereich. Mithilfe des Modells bekommen Cont-

roller, HR-Verantwortliche, Führungskräfte sowie Aus- und Weiterbildungsinstitutionen ein in der Praxis konkret anwendbares Werkzeug zur Kompetenzentwicklung, -überprüfung, -steuerung in die Hand. Das Modell baut auf dem Controller-Leitbild und Prozessmodell sowie 64 Grundkompetenzen auf. Es definiert die in den Controlling-Prozessen notwendigen Kompetenzen und beschreibt sie im Kontext des Controllings. Gleichzeitig liefert es die Methodik, um aus allgemeinen Prozesskompetenzen individuelle Kompetenzprofile für konkrete Controller-Funktionen (Beteiligungs-, Vertriebscontroller,...) abzuleiten und gibt dazu konkrete Beispiele. Angesichts der anspruchsvollen Rolle der Controller ist der gezielte Aufbau und Erhalt geforderter Kompetenzen ein Schlüssel, um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Das IGC-Controller-Kompetenzmodell gibt dazu umfangreiche Orientierung und Handlungsanleitung. ■

*FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler,
IGC-Vorsitzender, Stv. Vorsitzender
Internationaler Controller Verein (ICV)*

ICV-Kurator: Verantwortungsbereich erweitert

Im Zuge von Vorstandsveränderungen bei der Deutschen Bahn AG hat sich der Verantwortungsbereich für Finanzvorstand Richard Lutz, Mitglied des ICV-Kuratoriums, erweitert. Seit dem 1. August 2015 sind dem Finanzressort außerdem die internationalen Geschäftsfelder DB Arriva und DB Schenker Logistics sowie die Bereiche Beschaffung und IT zugeordnet. ■



Bildquelle: Deutsche Bahn AG, Oliver Lang

ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling: Macht Integrated Reporting den Erfolgsbeitrag der Unternehmenskommunikation sichtbar?

Wird im Integrated Reporting sichtbar, welchen Beitrag Unternehmens-Kommunikation zum Erfolg leistet? Die kurze Antwort lautet: Es kommt darauf an. Die längere Antwort lautet: Bei seinem 26. Treffen widmete sich der Fachkreis Kommunikations-Controlling am 9./10. Juli in Leipzig gründlich der Fragestellung, ob und wie genau die Wirkung der Kommunikations-Aktivitäten auf die Vermögensarten ausgewiesen werden kann.

Dr. Walter Schmidt, Executive Advisor des ICV-Vorstands, führte zunächst in die Grundlagen des Integrated Reporting (IR) ein. (Abb.1) Dabei wurde deutlich, weshalb Kommunikations-Controlling an Bedeutung gewinnen wird. Bisher betrachteten die FAK-Mitglieder das Thema intuitiv aus ihrer jeweiligen beruflichen Position und Rolle heraus; also mit dem Interesse, ihre meist eher operativen Herausforderungen als Kommunikationsmanager, Controller oder Berater nach einem gültigen, anerkannten Standard bzw. in einem Orientierung gebenden Rahmen abzuarbeiten. Die wenigsten Kommunikatoren begeistern sich für den Begriff Kommunikations-Controlling, die meisten Controller ignorieren die damit verbundenen Bestrebungen.

Neuer Zug kommt in die Überlegungen, wenn durch IR eine externe Anforderung an die Unternehmenskommunikation und das Controlling entsteht. Spätestens mit der Einführung eines

IR kommt die Pflicht zum Nachweis und zur Erläuterung, wie die Kombination von Strategie, Governance, Leistung und Zukunftsaussichten im dynamischen Umfeld über die Zeit (kurz-, mittel- und langfristig) Werte schafft. Der Geschäftsbericht nach IR ist damit nicht nur selbst Kommunikation, es erwachsen daraus klare Vorgaben auch an den Bereich Unternehmenskommunikation (mit allen Disziplinen von Investor Relations über Media- sowie Public Relations und Marketing bis zur Internen Kommunikation).

Wie also wird das, was die Unternehmenskommunikation leistet, berichtsfähig im Sinne des IR?

Dazu sind zunächst zwei Perspektiven entscheidend: Wie übersetzt das Top-Management das Geschäftsmodell in konkrete Anforderungen an die Unternehmenskommunikation? Und wie leitet die Unternehmenskommunikation daraus konkrete Ziele und Maßnahmen ab (i. S. v. messbar, strategieunterstützend, wertschöpfend etc.). Eine Ableitung daraus ist die Frage: Auf welcher Basis wird entschieden, welche Ressourcen für die Unternehmenskommunikation eingesetzt werden? Alle drei Fragen sind zu beantworten, will oder muss man im Format des IR berichten. Und genau das ist Gegenstand von Kommunikations-Controlling.

In den vorherigen FAK-Treffen wurde bereits bestätigt, dass das ICV-Wirkungsstufenmodell

für Kommunikations-Controlling prinzipiell und schematisch anschlussfähig ist an die Anforderungen, die sich aus dem Integrated Reporting ergeben. Das Wirkungsstufenmodell ist eine erprobte Hilfestellung, strategische Fragestellungen für die Unternehmenskommunikation in konkrete Ziele, damit verbundene Messgrößen und Maßnahmen zu übersetzen. So berichtete Dr. Christine Viertmann von der Universität Leipzig, dass ein erstes Ergebnis des aktuell laufenden Forschungsprogramms „Value Creating Communication“ sei, dass das ICV-Wirkungsstufenmodell zunehmend auch international anerkannt ist und Verbreitung findet. (Abb. 2)

Mit Blick auf die im IR-Modell außen fließenden Vermögensströme lautet eine der zentralen Hypothesen des Kommunikations-Controlling: Kommunikationsaktivitäten (i. S. v. Maßnahmen, die die Abteilung Unternehmenskommunikation mit den ihr bereitgestellten Ressourcen erzeugt und an die Anspruchsgruppen herangetragen hat) beeinflussen die Einstellung und damit das Verhalten der Stakeholder und tragen dadurch zur Entwicklung der Vermögensarten bei. Idealerweise positiv unterstützend – es gibt aber auch viele Beispiele misslungener Kommunikationswirkungen (meist durch Unterlassen), die Vermögenswerte gefährdet oder gemindert haben.

(Fortsetzung Seite 109)

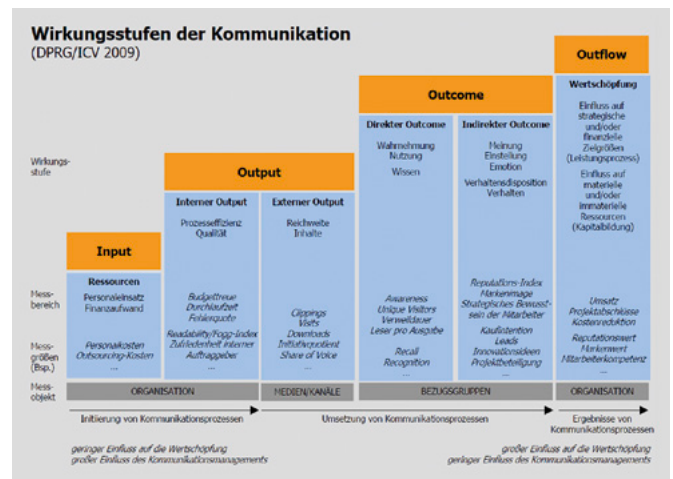
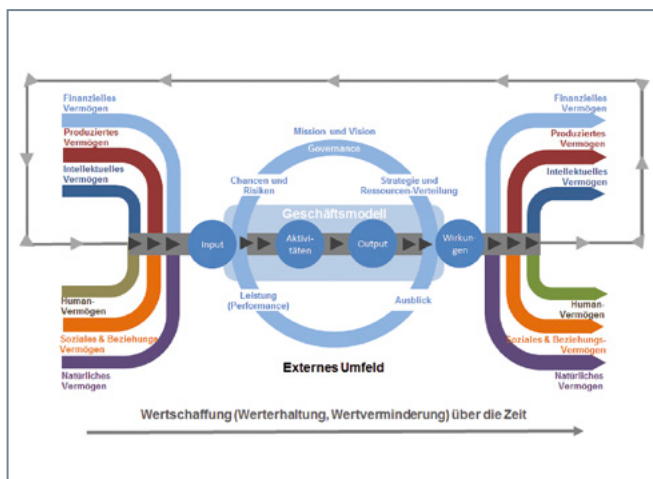


Abb.1: Integrated Reporting, vgl. „Moderne Wertorientierung“ ICV, Schmidt/Blachfellner/Oehler, Haufe Verlag 2015

Abb.2: Das Wirkungsstufen-Modell: Das übergeordnete Ziel und damit die höchste Wirkungsstufe, der „Outflow“, entspricht dabei der Perspektive der Vermögensarten im IR

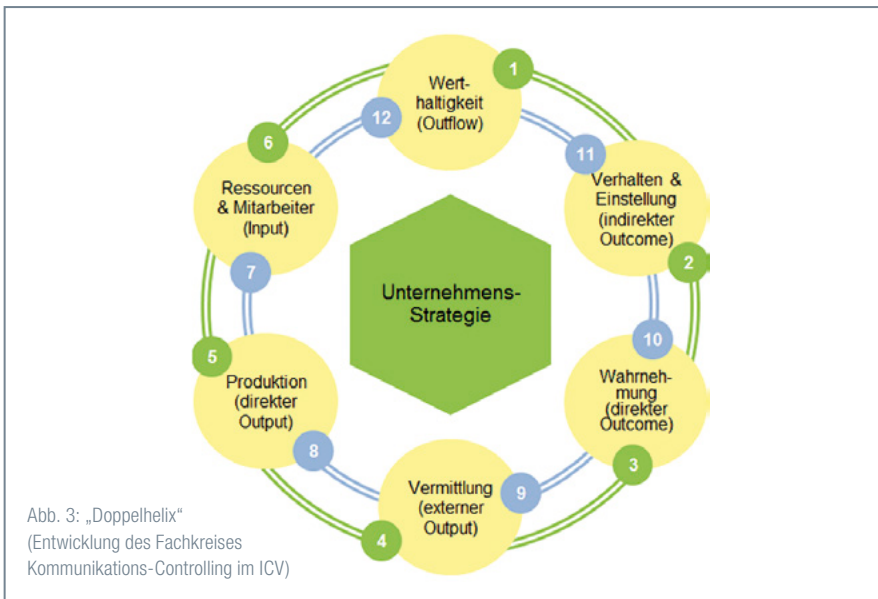


Abb. 3: „Doppelhelix“
(Entwicklung des Fachkreises
Kommunikations-Controlling im ICV)

Weitere Hypothesen zur Wirkung von Unternehmenskommunikation beziehen sich auf den inneren Kern des IR-Modells, also die Unterstützung von Prozessen im Unternehmen, darunter auch die Entwicklung der Strategie und des Geschäftsmodells durch Rückkopplung mit den Stakeholdern, bevor diese z. B. über Kauf- oder Investitionsentscheidungen selbst Einfluss nehmen.

Für die praktische Anwendung von IR im Kommunikations-Management gibt das Berichtsformat die Struktur der Planung vor: In diesem Fall eine Matrix aus sechs Vermögensarten und den Stakeholder-Gruppen, deren Verhalten für den Erfolg des Geschäftsmodells maßgeblich ist. Zu füllen sind die einzelnen Zellen mit den strategischen Vorgaben aus dem Geschäftsmodell, d. h.

mit Beschreibungen, wie die Vermögensarten entwickelt werden sollen und welche Rollen die einzelnen Anspruchsgruppen dabei spielen.

Für die Übersetzung des Geschäftsmodells in konkrete Anforderungen an die Kommunikation wurde beim FAK-Treffen nach dem Test der Machbarkeit die folgende Empfehlung formuliert:

1. Klären & Sammeln: Eigenes Verständnis über die sechs verschiedenen Vermögensarten klären (Basis sind die vorliegenden Definitionen); Grundsätzliches Sammeln von Erwartungshaltungen.
2. Formulierung von Erwartungshaltungen bezogen auf die einzelnen Vermögensarten (noch keine Ziele, Kennzahlen, Themen oder Botschaften formulieren).
3. Identifizieren von „Lücken“: Sind diese in Ordnung? Müssen wir hier noch Erwartungshaltungen formulieren? (Grundsätzlich sind Lücken in Ordnung, es gibt keinen plausiblen Anspruch auf vollständige Befüllung der Matrix.)
4. Priorisieren, welche Erwartungshaltungen jetzt am wichtigsten sind und welche erst später relevant sind.
5. Priorisierte Erwartungshaltungen den Stakeholder-Gruppen zuordnen.

Die Aufgabe der Kommunikationsmanager ist es dann, die Erwartungshaltungen des Top-Managements zu konkretisieren. Es gilt, die Vorgaben für alle Wirkungsstufen zu konkretisieren und daraus abgeleitet messbare Ziele,

tragfähige Botschaften, effektive Maßnahmen zu entwickeln, also konkrete Erfolgsbeiträge zu formulieren und mit Kennzahlen nachzuhalten. Im Kommunikations-Controlling wird dieser Prozess mit dem „Durchkneten“ entlang der Doppelhelix beschrieben. (Abb. 3)

Fazit für Kommunikationsverantwortliche:

Wie nicht zuletzt im von Prof. Dr. Ansgar Zerfaß beim FAK-Treffen vorgestellten „European Communication Monitor 2015“ deutlich wird, muss die Kommunikationsdisziplin sich noch stärker um die Anwendung von Controlling-Methoden bemühen. Belastbare Plan- und Zielgrößen, durchgängig entlang der Wirkungsstufen in Zusammenhang gesetzt, sind die Voraussetzung für den Nachweis des Beitrags zur Wertschöpfung.

Fazit für Controller:

Die Unternehmenskommunikation ist nicht nur eine (verhältnismäßig unbedeutende) Kostenposition. Alle großen Trends (digitale Transformation, Wissensgesellschaft, Globalisierung, Big Data) weisen darauf hin, dass die Unternehmenskommunikation entscheidend ist für die erfolgreiche Umsetzung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle. IR trägt dem Rechnung. Inwiefern Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt, hängt auch davon ab, welchen Stellenwert ihr das Controlling beimisst. Die Anbindung der Kommunikationsplanung an die Unternehmensstrategie muss vom Controller-Service unterstützt werden. ■



Ulrich Kurzawa

Senior Project Manager Agentur für strategische Kommunikationsberatung, SCRIPT Consult GmbH, München; Mitglied im ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling seit 2006.

ICV-Fachkreise, die zum Thema Integrated Reporting arbeiten und gemeinsam den Leitfaden „Moderne Wertorientierung“ entwickelt haben:

- Kommunikations-Controlling
- IFRS & Controlling
- Green Controlling
- Controlling & Qualität
- Risikomanagement & Controlling
- Business Intelligence

Weitere Informationen unter:
www.icv-controlling.com > Arbeitskreise
www.communicationcontrolling.de
www.integratedreporting.org

Übersichtlichkeit und Suchkomfort erhöht

Die neue Webseite des ICV nimmt weiter an Form und Funktionalität zu

Seit Mai dieses Jahres ist der ICV mit einer neuen Webseite am Start:

Unter www.icv-controlling.com sind seither alle Angebote des Vereins zu finden.

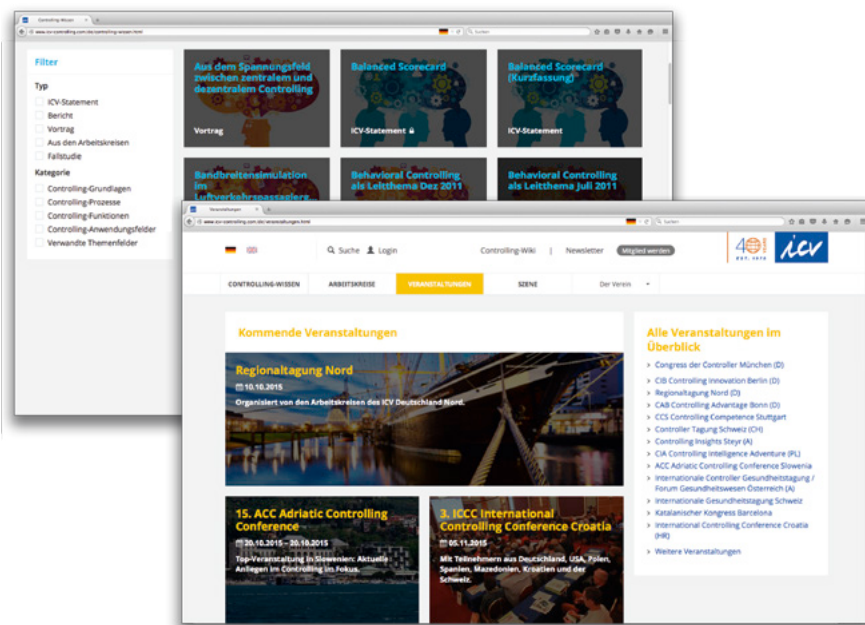
Neben den klassischen Darstellungen darüber, was den Verein ausmacht (Mitglieder, Daten und Fakten, Awards, Presse) wurden die Bereiche Wissen, Arbeitskreise, Veranstaltungen und Szene inhaltlich und optisch aufgewertet, modernisiert bzw. neu ins Leben gerufen (wir haben bereits berichtet).

Nach dem Start der Webseite wurde weiter am Bedienkomfort in verschiedenen Bereichen gearbeitet. Dabei sind insbesondere zwei Bereiche zu nennen. Hier ist zum einen die Übersichtsseite der Veranstaltungen zu nennen. Neben der großformatigen Darstellung der kommenden Veranstaltungen wurde eine Übersicht über alle Veranstaltungen des ICV hinzugefügt, damit sich Interessenten einen schnelleren Überblick über das Gesamtangebot verschaffen können. Außerdem kann darüber auch zügiger als bislang auf das Archiv bereits abgelaufener

Veranstaltungen zugegriffen werden. Hier sind vor allem die Vorträge regelmäßig von großem Interesse.

Für mehr Übersichtlichkeit sorgen außerdem die zusätzlichen Filtermöglichkeiten auf der Seite Controlling-Wissen. Innerhalb der rund 125 Artikel (Stand: September 2015) ist jetzt nicht mehr nur noch die Suche nach Controlling-relevanten Kategorien möglich (Grundlagen, Prozesse, Funktionen, Anwendungsfelder, Themenfelder).

Zusätzlich kann ab sofort auch nach dem Artikel-Typ gesucht werden. So lässt sich das Gesamtangebot schnell und einfach danach filtern, ob man nach einem Statement, einem Bericht, einem Vortrag, einer Fallstudie oder einem Artikel aus den Arbeitskreisen sucht. Alle Suchfilter sind untereinander kombinierbar, das heißt es kann gezielt nach einem bestimmten Typ in einer bestimmten Kategorie gesucht werden, z.B. nach einem Statement, das sich mit Controlling-Funktionen befasst.



Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – www.controlling-wiki.com



Zahlreiche Bestandsartikel im Wiki wurden in den vergangenen Wochen vom ControllingWiki-Fachbeirat in Zusammenarbeit mit der ControllingWiki-Redaktion auf Herz und Nieren geprüft: Alles, was die Leser im ICV-ControllingWiki vorfinden, sollte nicht nur inhaltlich richtig sein, sondern auch den Maßgaben und der Philosophie des ICV entsprechen. Nach dieser Vorgabe prüft der Fachbeirat die eingestellten Beiträge. Weichen Sie davon ab, wird Rücksprache mit dem Autor gehalten. In der Regel erfolgen anschließend entsprechende Korrekturen. Erst, wenn alles seine Richtigkeit hat, gibt es das Prüfsiegel.

Neu mit dieser Auszeichnung versehen wurden in der jüngsten Zeit folgende Artikel im ControllingWiki:

- Durchsatzrechnung
- Variantenkostenrechnung
- Komplexitätscontrolling
- Energiebilanzen
- Energiecontrolling
- Sustainability Balanced Scorecard
- Cost-to-Cost-Methode
- HR-Controlling
- Fixkostenverrechnung

- Fixkostenvorverteilung
- Big Data
- HeatMap
- Monte-Carlo-Simulation

Machen Sie mit!

Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser ControllingWiki an Mike Schulze: Mike.Schulze@ebs.edu

AK Südbayern: Teamarbeit bleibt die große Stärke

In diesem Jahr hat der langjährige Arbeitskreisleiter Südbayern, Klemens Küstner, sein Amt weitergereicht. Wir haben Küstner und seinen Nachfolger Michael Freimut befragt, wie es ihnen und ihrem AK mit der neuen Situation geht.

Klemens Küstner, seit wann gibt es den AK Südbayern?

Seit dem 30. November 1989.

Wie lange waren Sie Leiter?

Von 2003 bis 2015 sowie seit 1993 Stellvertreter und Organisationsleiter der Sommer- und Jubiläumsfeste.

Warum haben Sie das Amt abgegeben?

Aus Altersgründen.

Werden Sie dem Arbeitskreis erhalten bleiben?

Ja, als normales AK-Mitglied.

Was lief in Ihrer Zeit als AK-Leiter wie geplant?

Die Übernahme meines Amtes und die Akzeptanz und die Unterstützung der AK-Mitglieder.

Was war ganz anders als erwartet?

Es wird immer schwerer, Firmen besuchen zu können – diese Entwicklung scheint allerdings ein neuer Trend in der Wirtschaft zu sein.

Was war für Sie besonders erfreulich?

Die große Akzeptanz der Mitglieder, wenn es um die Themengestaltungen und Durchführung der Arbeitskreistagungen sowie die Auswahl der Referenten ging, außerdem natürlich unsere legendären Sommerfeste! Besondere Höhepunkte waren die Jubiläumsfeste wie das 10-jährige in Innsbruck mit Dr. Deyhle und Unterstützung von Frau Dr. Eva Dornauer sowie das 20-jährige in Passau mit dem Pater Dr. Benno Kuppler vom Jesuiten Orden.

Was war eher ernüchternd?

Der Generationenwechsel und die damit verbundenen Schwierigkeiten der Mitgliedererwerbung.

Arbeitskreisleiter gewesen zu sein, finde ich ...

... gut, weil man durch die Organisation der Tagungen mit den unterschiedlichen Leuten zusammenkommt und es immer spannend ist, ob die Themen auch Anklang bei den AK-Mitgliedern finden und somit die Arbeit des AK-Leiters einen positiven Charakter erhält – was durch Aussagen der AK-Mitglieder bestätigt worden ist. Ich war gerne AK-Leiter, denn meine Mitglieder und ich waren eine gute Mannschaft.



Klemens Küstner



Michael Freimut

Michael Freimut, Sie waren zuvor bereits stellvertretender AK-Leiter. Wie groß ist der Unterschied zu heute?

Klemens Küstner hat unseren AK immer teamorientiert geführt, d. h. jeder Teilnehmer der Tagungen hat zu Diskussionen hinsichtlich Controlling-Entwicklungen und Themen beigetragen. Gemeinsam wurden so Schwerpunkte für unseren Austausch in den halbjährlichen Treffen festgelegt. Wir haben also schon immer eng im Team zusammen gearbeitet.

Wie fühlt es sich an, die Verantwortung zu haben?

Schön ...! Ich habe das Vertrauen unserer Mitglieder erhalten, kann immer noch auf die langjährige Erfahrung von Klemens zählen

und muss aber natürlich nun für mich die Verwaltungsarbeit organisieren.

Wie verlief die Übergabe an Sie?

Das war eine langfristige Entwicklung, wir arbeiten auch heute noch sehr eng zusammen, und zwar mit allen AK-Mitgliedern.

Was werden Sie so machen wie Ihr Vorgänger, was werden Sie anders machen?

Unser AK Südbayern entwickelt sich stetig weiter. Sehr gut fand ich in den letzten knapp 15 Jahren immer die offene, entspannte Atmosphäre, die eine wichtige Grundlage für ein Kollegen-Netzwerk ist. Als Arbeitskreis wollen wir nach einigen hoch interessanten externen Vorträgen in der Vergangenheit wieder an Themeneingaben unserer Mitglieder aktiv arbeiten und versuchen, die regional übergreifende AK-Interaktion zu intensivieren.

Was uns im Arbeitskreis derzeit am meisten beschäftigt, ist ...

die junge Controller-Generation für eine aktive Mitarbeit im AK Südbayern zu gewinnen sowie der Aufbau der Infoseite innerhalb der ICV-Homepage.

Wichtigstes Fachthema im Bereich Controlling ist aktuell für uns ...

Auf unserem Themenspeicher stehen gerade Controlling-Organisationen in Unternehmen und Big Data ganz oben.

Wie ist der AK aktuell aufgestellt hinsichtlich Mitglieder, Altersstruktur (Nachwuchs), Aktivität, Branchen?

Wir haben ca. 80 Interessenten, von denen ungefähr 30 regelmäßig an Tagungen teilnehmen können. Wir treffen uns 2x jährlich. Die Altersstruktur ist momentan eher 40+. Es sind fast alle Branchen vertreten: von produzierenden Industrieunternehmen, Banken, selbstständigen Unternehmensberatern bis hin zu Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Die größte Stärke des Arbeitskreises ...

... ist der Informationsaustausch und das Netzwerk.

Arbeitskreis-Termine

■ Arbeitskreis Spanien

Stammtisch, 26.10.2015, AHK Barcelona

■ Arbeitskreis Poznan

Herbstsitzung, 26./27.10.2015

Thema: Professionelle Datenvisualisierung im Controlling

■ Arbeitskreis Franken

AK Special, 28.10.2015, 16:00 Uhr

Thema: Know-how-Schutz, IHK Bayreuth

Herbsttreffen, 12./13.11.2015

Führungsakademie der BA in Lauf/Pegnitz

■ AK Risikomanagement & Controlling

Treffen am 28.10.2015 bei PwC in München,

Thema: Mehrwert durch die Integration von RM und Controlling

■ Arbeitskreis Rhein-Main

Herbst-Sitzung, 29.10.2015, Leica Camera, Wetzlar

■ Arbeitskreis Warszawa

Thema: Professionelle Datenvisualisierung im Controlling, 29./30.10.2015

■ Arbeitskreis West III

Herbstsitzung, 29./30.10.2015, GET, Grevenbroich

■ Arbeitskreis Stuttgart

64. Sitzung, 29./30.10.2015, Stuttgart

■ Arbeitskreis Österreich II

5.11.2015, 15:00 Uhr, BKS Bank Direktion Steiermark, Graz, **Thema:** „Von der Strategie zur Finanzierung in unsicheren Zeiten“ mit Praxisvorträgen der Firmen Rosendahl Nextrom GmbH (Knill-Gruppe) und BKS Bank Steiermark, **Moderation:** FH-Prof. Mag. Dr. Martin Tschandl, FH Joanneum, AK-Leiter

■ Arbeitskreis Gdansk

Sitzung, **Thema:** Professionelle Datenvisualisierung im Controlling, 5./6.11.2015

Konferenz, 15.12.2015, Centrum Nauki

Kopernik, Warschau

■ Arbeitskreis Torun/ Kujawsko-Pomorski

Konferenz 15.12.2015, Centrum Nauki

Kopernik, Warschau

■ Arbeitskreis Lublin

Sitzung, **Thema:** Professionelle Datenvisualisierung im Controlling, 16./17.11.2015

■ Fachkreis Green Controlling

Treffen, 05.11.2015, Best Practises,

Flughafen München

■ Arbeitskreis Rhein-Neckar

11. AK-Treffen, **Thema:** Resilienz, 06.11.2015, 9 bis 17:00 Uhr, Mannheim

■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Teilnahme an der CIB, 07.11.2015, 10:30 bis 17:30 Uhr, WISTA Management, Berlin-Adlershof

Glühweintreff 09.12.2015, 18:00 Uhr,

Vor dem Roten Rathaus

■ Branchenarbeitskreis Banken

Treffen, 12./13.11.2015, Zeb, Münster

■ Arbeitskreis Thüringen

Herbsttagung, **Thema:** Steueränderungen

13./14.11.2015, Bad Köstritz

■ Fachkreis Kommunikations-Controlling

27. Treffen bei Fa. MERCK, Darmstadt

19./20.11.2015, **Themen:** Erfolgsmessung, Wirkungsstufenmodell, Integrated Reporting

■ Fachkreis Transfer Pricing Management – Schnittstelle Controlling/Steuern

Treffen, 19.11.2015, München

■ Branchenarbeitskreis Transport + Logistik

8. Treffen, 19./20.11.2015, Uestra

Hannoversche Verkehrsbetriebe

■ Arbeitskreis Sachsen

Herbsttagung, 20./21.11.2015,

Thema: Prozesscontrolling

■ Branchenarbeitskreis Energie + Wasser

31. Sitzung, 24./25.11.2015, Freiburg

im Breisgau

■ Arbeitskreis Wien-West

Treffen am 26.11.2015 in Wien,

Thema: Controller – psychologische Aspekte. Bericht über erlebte Situationen im Controlleralltag im Umgang mit Managern und Führungskräften/Neue Erkenntnisse der Gehirnforschung.

Weitere Informationen und Anmeldung: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), presse@icv-controlling.com.